

SECONDA PROVA SCRITTA - TRACCIA A

N.	Domanda	Risposta 1	Risposta 2	Risposta 3
1	<p>Lavori all'interno di una Casa Editrice e gestisci un team di 15 persone. Negli ultimi tre mesi, c'è stato un picco di lavoro dovuto ad un incremento delle vendite. Hai chiesto al tuo responsabile di poter assumere altre risorse ma ti è stato detto che ciò, per il momento, non è possibile. Potrebbe tuttavia crearsi questa opportunità in futuro, ma non prima di quattro mesi. Finora il team ha dimostrato disponibilità e impegno ma le persone stanno iniziando a demoralizzarsi perché il carico di lavoro è particolarmente elevato.</p> <p>Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:</p>	<p>Per ora non dici nulla al team perché non vuoi deluderli ulteriormente dicendo loro che non puoi espandere la squadra per almeno quattro mesi.</p>	<p>Spieghi al team che, al momento, non è possibile per l'azienda allargare la squadra ma che se nel prossimo periodo continueranno ad aumentare le richieste dei clienti si potrà rivalutare questa esigenza.</p>	<p>Fissi una riunione con la squadra per ribadire il tuo apprezzamento per il duro lavoro svolto finora, invitandoli a non perdere entusiasmo. Spieghi loro che continuerai a fare del tuo meglio per ottenere risorse aggiuntive da integrare al team.</p>
2	<p>Gestisci un team di 4 persone nell'ufficio legale di un'azienda tecnologica. Negli ultimi anni stai gestendo diverse sfide, in particolare su temi complessi quali la sicurezza informativa e la privacy, che costringono il tuo team ad aggiornare spesso le policy interne e i contratti. L'azienda vi chiede di gestire l'ennesimo adeguamento su un nuovo prodotto. Uno dei tuoi collaboratori si sta mostrando resistente.</p> <p>Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:</p>	<p>Gli consenti di operare in autonomia per quanto riguarda la sua area di responsabilità. Sei convinto che si tratti di un momento passeggero e hai fiducia nelle sue capacità.</p>	<p>Solleciti il collaboratore a dare un proprio contributo nella definizione della nuova policy, facendolo sentire partecipe nella realizzazione.</p>	<p>Solleciti il collaboratore ad esprimere le proprie perplessità e lo coinvolgi nella revisione della policy assegnandogli obiettivi specifici.</p>
3	<p>Gestisci il team di Marketing di un'azienda che opera nel settore meccanico. È da poco stato inserito in Azienda un nuovo sistema gestionale a supporto della forza commerciale, sul quale il tuo team è già stato formato. Nonostante i loro sforzi, il team sta riscontrando numerosi problemi con una produttività diminuita del 20% a causa del tempo aggiuntivo che richiede e di alcune informazioni che sono andate perse. Il tuo team lamenta, inoltre, di non essere stato sufficientemente coinvolto nella fase di scelta del nuovo sistema gestionale.</p> <p>Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:</p>	<p>Dal momento che non vedi vantaggi evidenti nel cambiare le modalità di gestione dei processi di Marketing, suggerisci di tornare al vecchio sistema, per ora, in modo da poter ridurre la pressione sulla tua squadra. Fisserai un incontro con gli sviluppatori più avanti.</p>	<p>Incoraggi il team a continuare a perseverare con il nuovo applicativo, spiegandogli i vantaggi che potrà portargli una volta abituati al nuovo strumento.</p>	<p>Chiedi al team di registrare tutti i problemi riscontrati con il nuovo applicativo per le prossime due settimane e fissi un incontro con il fornitore del medesimo per accordarvi sulle possibili modifiche.</p>
4	<p>Sei il responsabile della funzione Acquisti di un'azienda farmaceutica. Hai appena avuto un meeting con il Top Management dal momento che alcune linee di prodotto non raggiungono più il target di vendita desiderato in quanto alcune materie prime (recentemente introdotte) sono più difficili da reperire e di conseguenza il processo produttivo ha subito dei rallentamenti. Ti è stato esplicitamente richiesto un contributo per trovare delle soluzioni.</p> <p>Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:</p>	<p>Chiedi ad un tuo collaboratore di raccogliere delle analisi che dimostrino l'aumento del ritardo dovuto al reperimento dei nuovi materiali e proponi di tornare ai materiali più tradizionali, che non davano questi problemi</p>	<p>Riconosci la necessità di una gestione più efficiente dei processi di acquisto. Decidi di non modificare la scelta dei materiali ma, allo stesso tempo, ti affidi ad una società che possa supportarvi nel ridefinire i processi di approvvigionamento.</p>	<p>Decidi di rivedere l'intero processo di approvvigionamento dei nuovi materiali e, allo stesso tempo, ti attivi per mitigare i ritardi attuali.</p>
5	<p>Sei il Responsabile Vendite di un'azienda che opera nel settore automotive. Da diverso tempo stai avendo difficoltà di gestione dei tuoi clienti che frequentemente lamentano disservizi nel servizio post vendita. Le tempistiche di intervento sono troppo lunghe e spesso non risolutive: a volte mancano le scorte dei pezzi in magazzino, a volte i tecnici meccanici che parlano con il cliente in concessionaria, utilizzano un linguaggio troppo specialistico e risultano poco chiari.</p> <p>Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:</p>	<p>Chiedi al Responsabile dell'Assistenza Tecnica di velocizzare il più possibile la gestione delle richieste di intervento dei clienti e di segnalarti se ci sono lamentele da parte dei clienti.</p>	<p>Fissi un meeting con i responsabili di tutti i reparti coinvolti per capire di cosa hanno bisogno per lavorare in modo puntuale e offrire un servizio tempestivo. Ti aspetti che di conseguenza i tuoi colleghi ti diano supporto visto che poi devi rispondere tu direttamente ai clienti.</p>	<p>Coinvolgi in un meeting i responsabili degli altri reparti ed esponi loro la tua aspettativa di voler agire sui processi interni. Attivi, pertanto, un tavolo di confronto per ridefinire i diversi passaggi tra i vostri team.</p>
6	<p>Sei responsabile di produzione del reparto "semi-lavorati" di un'azienda che produce articoli sportivi. Il collega di un altro reparto ha chiesto il tuo aiuto in quanto la sua squadra di operatori è attualmente in grande arretrato sull'attività di oliatura delle macchine e pertanto ti ha chiesto se 3 addetti della tua squadra possano essere impiegati nel suo reparto per 3 settimane. In base alle pianificazioni, l'eventuale assenza di 3 risorse nel tuo staff non dovrebbe incidere sulla performance del tuo reparto. Tuttavia, hai chiesto al tuo collega un supporto simile in passato e, per una serie di motivazioni in parte riconducibili al collega, non si era mostrato disponibile.</p> <p>Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:</p>	<p>Ti scusi con il tuo collega e lo informi che purtroppo non sei in grado di aiutarlo con la sua richiesta, poiché hai bisogno di tutto il tuo staff nel caso in cui il carico di lavoro del tuo team sia superiore al previsto il mese prossimo.</p>	<p>Accetti la richiesta del tuo collega ma gli fai presente che lui in passato non lo ha fatto e lo inviti ad essere più collaborativo in futuro.</p>	<p>Accetti la richiesta del tuo collega e proponi dei confronti periodici con tutti i Responsabili e il vostro Capo per verificare le esigenze dei vari team.</p>

NON ESTRATTA

7

Sei da poco stato nominato Area Manager di una catena di ristoranti. Uno dei ristoranti dell'azienda sta per ospitare un evento prestigioso al porto di Genova, dalla grande risonanza mediatica. Tuttavia, stai avendo alcuni problemi con il cliente, un'agenzia che organizza eventi molto attiva sul territorio, poiché 2 giorni fa ti ha chiesto un ulteriore sconto sulla fattura, nonostante tu gli abbia già applicato un trattamento di favore.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

Incontri il cliente per discutere la situazione, avendo prima coinvolto l'ufficio Commerciale per capire come sia meglio procedere.

Incontri il cliente per discutere la situazione e capire quali margini di manovra hai. Se ti accorgi che il cliente rimane fermo sulle sue posizioni coinvolgi l'ufficio commerciale per farti approvare lo sconto.

Incontri il cliente per comprendere i motivi di tale richiesta. Se ti accorgi che il cliente rimane fermo sulle sue posizioni, concedi lo sconto a fronte di un impegno su eventi futuri.



8

Sei il Capo Progetto di una società di consulenza attiva nel settore delle energie rinnovabili e con il tuo team sei impegnato da circa 6 mesi nello sviluppo di un nuovo sistema di domotica per un cliente. Questa commessa, da una parte, finora, vi ha dato una certa visibilità e ritorno economico, dall'altra vi sta causando notevoli frustrazioni poiché i parametri di progettazione sono stati modificati più volte dal cliente. Una volta che il prodotto è stato, finalmente, quasi ultimato, il cliente vi comunica la necessità di apportare nuovi cambiamenti sostanziali.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

Incontri il cliente per comprendere meglio le nuove esigenze e organizzi un incontro con il tuo team per valutare insieme il modo migliore per realizzare le ultime modifiche richieste.

Incontri il Committente per informarlo che il prodotto è ora a buon punto e che intendete proseguire in linea con i parametri precedentemente concordati.

Incontri il Committente per comprendere la portata delle nuove richieste e ridefinire gli accordi contrattuali.

9

Sei un Direttore Vendite di un tour operator. Fino a poco tempo fa ti occupavi solo di alcune regioni, mentre recentemente ti hanno affidato un'area territoriale in più. Il team di vendite della nuova regione in questione ha sempre performato molto bene, per questo motivo hai accettato di buon grado la nuova sfida. Negli ultimi mesi i risultati sono, però, peggiorati. I collaboratori non si mostrano particolarmente motivati e devi continuamente tenerli sotto pressione.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

Ricordi ai tuoi collaboratori il bonus legato al raggiungimento dei target al fine di incrementare il loro livello di motivazione e lasci che il team riveda in autonomia la propria organizzazione del lavoro. Si tratta solo di qualche mese di performance non del tutto soddisfacente e non hai motivo di dubitare delle loro capacità.

Coinvolgi il team in un meeting e chiedi loro suggerimenti per migliorare la situazione e li coinvolgi nella ridefinizione del piano commerciale.

Chiami a colloquio individuale tutti i membri del team e gli fornisci un feedback sui comportamenti non efficaci che hai osservato. Ridefinisci compiti e responsabilità, controllandone attentamente il raggiungimento.

10

Sei il responsabile operativo di un'impresa ferroviaria. A causa di un anno difficile dal punto di vista finanziario, quest'anno non ci saranno i voucher ai dipendenti (buoni acquisto spendibili nei grandi magazzini) di fine anno. E' stato annunciato questa mattina in un'e-mail istituzionale. Il tuo team ha lavorato molto duramente nell'ultimo anno e alcuni di loro hanno già espresso la loro insoddisfazione per la situazione. Il bonus annuale è stato corrisposto a tutti i dipendenti negli ultimi 5 anni.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

Entri in empatia con la tua squadra e gli fai sapere che li sostieni, dicendo loro che anche tu sei scontento della decisione, ma che non c'è nulla che si possa fare. Bisogna tenere duro e confidare che l'anno prossimo andrà meglio.

Organizzi una riunione di squadra per ricordare che i voucher sono un bonus discrezionale e, se anche non lo ricevono, l'azienda apprezza molto il loro lavoro.

Organizzi una riunione di squadra per spiegare che la mancanza del bonus è dovuta ad un momento difficile dell'organizzazione e li incoraggi a pensare a come ognuno possa aiutare nel proprio ruolo.

11

Sei uno dei manager che lavora nel dipartimento dei prestiti alle imprese in un gruppo bancario. Da qualche tempo stai riscontrando delle difficoltà tra il tuo team e quello di un tuo collega, responsabile del dipartimento fidi. In particolare uno dei suoi collaboratori senior, nascondendosi dietro alle nuove procedure, si sta mostrando poco collaborativo e più volte ha screditato il lavoro del tuo team agli occhi della Dirigenza.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

Incontri il collaboratore Senior del tuo collega per affrontare apertamente la questione e chiarire che ti aspetti maggiore collaborazione tra le persone dei team.

Chiedi un incontro al tuo collega per discutere della situazione e ti assicuri che sensibilizzi al meglio le persone del suo team.

Raccogli le diverse problematiche che stanno riscontrando le persone del tuo team. In seguito, incontri il tuo collega per riportargli quanto emerso e chiedergli di supportarti nel trovare una soluzione.

12

Sei il Responsabile dell'ufficio Qualità di un'azienda produttrice del settore tessile e stai lavorando alla revisione di alcuni processi poco efficienti. Per terminare le tue analisi hai la necessità di coinvolgere nuovamente il responsabile del magazzino, persona di lunga esperienza, competente ma non sempre è disponibile a investire tempo su progetti di miglioramento, in cui crede poco. Già la prima volta che l'hai coinvolto in una riunione, hai faticato per farti dedicare del tempo.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

Richiedi un incontro attraverso una mail formale con in copia il tuo capo per dare importanza alla richiesta e sottolineare che è un'esigenza aziendale.

Richiedi un incontro direttamente a lui, anticipando i motivi della richiesta e mettendo in copia il suo assistente affinché possa supportarlo nella ricerca delle informazioni.

Gli invii un'email per anticipargli che riceverà una tua breve telefonata durante la quale gli spiegherai la richiesta e i tempi necessari, lasciando a lui la scelta di come darti supporto.

13

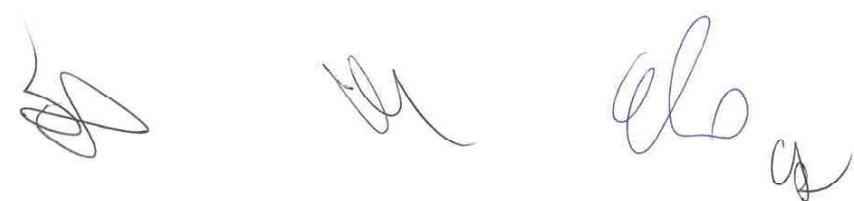
Lavori nel dipartimento Comunicazione e Marketing di una compagnia aerea. Tu e il tuo collega siete stati coinvolti dal vostro Responsabile nella scelta di un nuovo fornitore, che possa aumentare e migliorare la visibilità del marchio. Avete carta bianca, l'importante è che il nuovo fornitore consenta una sensibile innovazione nelle attività di comunicazione dell'azienda. Tu e il collega cominciate a lavorarci, ma sin da subito emergono diversità di opinioni che spesso vi portano a discussioni poco produttive.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

Esponi al collega tutti i particolari del fornitore che hai puntato, focalizzando l'attenzione sugli elementi più innovativi che lo caratterizzano e sottolineando i risultati che si possono ottenere da questa scelta, a testimonianza del lavoro di approfondimento che hai già svolto.

Esponi al collega tutti i particolari del fornitore che hai puntato, focalizzando l'attenzione sugli elementi più innovativi che lo caratterizzano, preparando ulteriori argomentazioni a sostegno della tua idea

Esponi al collega tutti i particolari del fornitore che hai puntato, adattando le tue argomentazioni sulla base delle opinioni/punti di vista del collega e delle critiche emerse durante le precedenti riunioni.



14
15
16
17
18
19
20

<p>Lavori in un'azienda che si occupa di arredamento di interni. Devi presentare la vostra offerta al DG di un'azienda di abbigliamento. Conosci poco questo settore, ma sai che sono in corso grandi cambiamenti che rappresentano per voi delle reali opportunità di business.</p> <p>Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:</p>	<p>Racconti al cliente tutti i dettagli dei vostri servizi, condividendo i termini tecnici in quanto ciò ti accredita come interlocutore competente e affidabile.</p>	<p>Racconti al cliente tutti i dettagli dei vostri servizi e ti prepari in anticipo le argomentazioni, appartenenti al mondo dell'abbigliamento, per anticipare eventuali obiezioni.</p>	<p>Racconti al cliente tutti i dettagli dei vostri servizi e scegli le argomentazioni sulla base delle necessità raccolte dal cliente e delle obiezioni emerse durante la vostra riunione.</p>
<p>Sei il Responsabile di un team di vendita in una azienda che distribuisce pneumatici. I risultati nel secondo trimestre dell'anno sono stati inferiori al previsto. Per garantire gli obiettivi di vendita successivi, dovreste incrementare di un 20% le vendite effettive rispetto al trend attuale. Tuttavia, ritieni che il team abbia lavorato al massimo delle capacità e non sei in grado di ottenere personale extra per aiutarvi.</p> <p>Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:</p>	<p>Rendi il team consapevole della necessità di aumentare le vendite ma non intraprendi ulteriori azioni, per ora, poiché hanno lavorato duramente e sei certo che questo ripagherà nel prossimo trimestre.</p>	<p>Fai una riunione di team per sottolineare la necessità di aumentare le vendite nel prossimo trimestre e li sproni a confrontarsi su delle soluzioni per raggiungere i target.</p>	<p>Parli con ogni membro del team individualmente e fissi con ciascuno degli obiettivi specifici per il prossimo trimestre e ti confronti con loro su come raggiungerli.</p>
<p>Sei il Responsabile Amministrativo di una multinazionale nel settore bricolage. Il vertice aziendale, a seguito di una fusione, ha individuato una serie di iniziative strategiche che avranno importanti ricadute sulle attività della tua area organizzativa. Tuttavia, in questo momento il tuo team è sotto stress in quanto l'azienda sta chiudendo l'anno fiscale in questo periodo. Ciò significa che tu e il tuo team avete poco tempo libero a disposizione per implementare queste nuove iniziative strategiche. Il tuo Direttore vuole un aggiornamento tra un mese e ha chiarito che si aspetta che tu abbia fatto progressi significativi per allora.</p> <p>Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:</p>	<p>Ti concentri sulla realizzazione dell'attività in corso, cercando di anticiparne la chiusura, per poi spostare il team sulle iniziative strategiche.</p>	<p>Rivedi il carico di lavoro del team, in modo da accogliere le nuove iniziative strategiche, anche se ciò significa saltare alcune delle scadenze concordate per i progetti originari.</p>	<p>Rivedi le priorità dei progetti originari alla luce delle nuove richieste e assegni i carichi di lavoro in modo da chiudere i più urgenti e iniziare a lavorare sulle iniziative strategiche.</p>
<p>Sei il DG di una catena di negozi di elettronica. Hai potuto notare che negli ultimi 2 anni il trend delle vendite e degli utili di una delle filiali è in costante diminuzione, rispetto alle opportunità di mercato in quel territorio specifico.</p> <p>Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:</p>	<p>Chiudi la filiale non performante e reinvesti i soldi risparmiati in quelle che hanno dato maggiori risultati, ricollocandovi anche le risorse in esubero.</p>	<p>Valuti in dettaglio i dati di fatturato, costi e utili della filiale con il suo Direttore per valutare se ci sono linee di prodotto da cancellare e personale da ricollocare.</p>	<p>Chiedi alla sede un'analisi di mercato del territorio attraverso un'Analisi Swot e rivedi con il Direttore i processi interni della filiale, definendo un piano di rilancio che coinvolga anche il reparto Marketing.</p>
<p>Sei il Responsabile operativo di un'agenzia che organizza eventi. Stai lavorando all'organizzazione di un gala di beneficenza per un importante cliente che segui da tempo. Dal momento che avevi già ricevuto l'approvazione dal cliente, hai prenotato una sala di un albergo prestigioso. Il cliente ora ti chiede di rivedere la scelta della location, in quanto preferisce che l'evento si svolga all'aperto anziché in un albergo.</p> <p>Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:</p>	<p>Provi immediatamente a promuovere al tuo cliente l'idea della location iniziale (l'albergo), inviandogli foto e video di altri eventi svolti in quello spazio, per fargli cambiare idea. Decidi di provare questa soluzione e di vedere che feedback ti fornisce il cliente.</p>	<p>Parli con il cliente e cerchi di capire i motivi di questa richiesta dal momento che ti sembra insolita e poco coerente con i suoi obiettivi. Fornisci alcune alternative nel programma dell'evento, mantenendo la location iniziale.</p>	<p>Cogli l'opportunità per analizzare delle alternative di location. Condividi con il cliente le alternative analizzate e costruisci una soluzione ad hoc per lui.</p>
<p>L'azienda in cui lavori sta vivendo un momento di forte cambiamento, dovuto ad una fusione appena avvenuta con un'altra azienda. All'interno di questo contesto, stai seguendo molti progetti di innovazione ed efficienza, è pertanto un periodo di lavoro molto intenso. Sei preoccupato perché si avvicinano alcune scadenze e ti accorgi che su alcuni progetti ci sono, inevitabilmente, dei ritardi. Hai la necessità di coinvolgere maggiormente i tuoi collaboratori su alcuni dettagli operativi. Tuttavia, sei consapevole che anche loro hanno molte scadenze e attività da seguire. Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:</p>	<p>I tuoi collaboratori sono troppo impegnati: ti concentri su ciò che puoi fare in autonomia e ti fai approvare la richiesta di supporto da parte di consulenti esterni.</p>	<p>Organizzi le scadenze dalle più urgenti alle meno urgenti e costruisci un piano di azione che ti consenta di essere il più veloce possibile. Coinvolgi di volta in volta i tuoi collaboratori sugli aspetti di relativa competenza.</p>	<p>Fai un'analisi di scadenze, strategie e urgenze e costruisci un piano d'azione coerente che includa a monte le eventuali risorse da coinvolgere.</p>
<p>Sei il Capo Area di un'azienda che opera nel settore dello slow food e gestisci diversi negozi sul territorio. Sono le 8.30 e hai ricevuto diverse email, tra le quali, 3 risultano essere urgenti. In particolare, il mittente di una email è il Responsabile Acquisti: ti avvisa che nel corso delle prossime due settimane ci sarà un ritardo nella fornitura di alcuni alimenti ai negozi, a causa di alcuni problemi sopraggiunti con i fornitori. Un'altra email arriva dall'Associazione dei Consumatori, che si lamenta in quanto in due negozi che gestisci, i clienti hanno trovato cibi scaduti. Infine, in un'altra email, il Direttore delle Risorse Umane ti chiede un feedback su 3 nuovi collaboratori che hai assunto recentemente. Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:</p>	<p>Cominci ad occuparti della problematica con gli acquisti, verificando cosa è accaduto. Nel frattempo, mentre attendi risposte, cominci ad occuparti dell'Associazione dei Consumatori e fissi la riunione con loro nel tardo pomeriggio. Gestirai la richiesta del Direttore delle Risorse Umane stasera, oltre il normale orario lavorativo.</p>	<p>Deleghi ad un tuo collaboratore la risoluzione della problematica che riguarda il ritardo della fornitura degli alimenti. Contatti sia l'Associazione dei Consumatori, sia il Direttore Risorse Umane per comprendere l'effettivo livello di priorità delle attività e ti organizzi di conseguenza.</p>	<p>Deleghi ai tuoi collaboratori la risoluzione della problematica che riguarda il ritardo della fornitura degli alimenti e la definizione di una bozza di risposta all'email dell'Associazione dei Consumatori. Intanto, raccogli le idee sui 3 nuovi collaboratori e invii un'email al Direttore Risorse Umane, preoccupandoti di controllare lo stato di avanzamento delle attività che hai delegato.</p>

[Handwritten signatures and initials]

SECONDA PROVA SCRITTA - TRACCIA B

N.	Domanda	Risposta 1	Risposta 2	Risposta 3
1	<p>Gestisci un team di 12 persone nell'area Customer Service di una catena di ristorazione. Negli ultimi due mesi, il carico di lavoro del tuo team è stato molto elevato e hai dovuto dedicare ore extra per rispondere a tutte le richieste ricevute, consapevole che la situazione nel prossimo futuro sarà la medesima. Hai chiesto di allargare la squadra, ma ti è stato detto che ciò, per il momento, non è possibile ma potrebbe essere ripreso in considerazione tra tre mesi. Finora il team ha dimostrato impegno ma stanno iniziando a demoralizzarsi perché non è stato fornito alcun supporto aggiuntivo.</p> <p>Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:</p>	<p>Per ora non dici nulla al team perché non vuoi deluderli ulteriormente dicendo loro che non puoi espandere la squadra per almeno tre mesi.</p>	<p>Spieghi al team che, al momento, non è possibile per l'azienda allargare la squadra ma che se nel prossimo periodo continueranno ad aumentare le richieste dei clienti, si potrà rivalutare questa esigenza.</p>	<p>Fissi una riunione con la squadra per ribadire il tuo apprezzamento per il duro lavoro svolto finora, invitandoli a non perdere entusiasmo. Spieghi loro che continuerai a fare del tuo meglio per ottenere risorse aggiuntive da integrare al team.</p>
2	<p>Gestisci un team di 5 persone nell'area Controllo e Qualità di un'azienda alimentare. Siete spesso coinvolti da cambiamenti nelle procedure a causa di normative e requisiti sempre più stringenti. L'azienda vi chiede di gestire l'ennesimo adeguamento su una linea di produzione che già in passato aveva dato diversi problemi. Uno dei tuoi collaboratori si sta mostrando resistente.</p> <p>Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:</p>	<p>Gli consenti di operare in autonomia per quanto riguarda la sua area di responsabilità. Sei convinto che si tratti di un momento passeggero e hai fiducia nelle sue capacità.</p>	<p>Solleciti il collaboratore a dare un proprio contributo nella definizione della nuova procedura, facendolo sentire partecipe nella realizzazione.</p>	<p>Solleciti il collaboratore ad esprimere le proprie perplessità e lo coinvolgi nella revisione del progetto assegnandogli obiettivi specifici.</p>
3	<p>Gestisci il team Risorse Umane di un'azienda che opera nel settore metallurgico. È da poco stato inserito in Azienda un nuovo sistema gestionale, sul quale il tuo team è già stato formato. Nonostante i loro sforzi, il team sta riscontrando numerosi problemi con una produttività diminuita del 20% a causa del tempo aggiuntivo che richiede e di alcune informazioni che sono andate perse. Il tuo team lamenta, inoltre, di non essere stato sufficientemente coinvolto nella fase di sviluppo del nuovo sistema gestionale.</p> <p>Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:</p>	<p>Non vedi vantaggi evidenti nel cambiare le modalità di gestione dei processi afferenti alle risorse umane, pertanto suggerisci di tornare al vecchio sistema, per ora, in modo da poter ridurre la pressione sulla tua squadra. Fisserai un incontro con gli sviluppatori più avanti.</p>	<p>Incoraggi il team a continuare a perseverare con il nuovo gestionale, spiegandogli i vantaggi che potrà portargli una volta abituati alle nuove procedure.</p>	<p>Chiedi al team di registrare tutti i problemi riscontrati con il nuovo sistema per le prossime due settimane e fissi un incontro con gli sviluppatori per accordarvi sulle possibili modifiche.</p>
4	<p>Sei il Responsabile Produzione di un'azienda che produce arredamento per la casa e il giardino. Hai appena avuto un meeting con l'intero Top Management dal momento che alcune linee di prodotto, tra le più storiche e consolidate, non raggiungono più il target di vendita desiderato e hanno visto un aumento del costo di produzione a causa di alcune componenti che sono state sostituite per rispondere ai nuovi trend in ambito living. Ti è stato esplicitamente richiesto un contributo per trovare delle soluzioni.</p> <p>Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:</p>	<p>Chiedi ad un tuo collaboratore di raccogliere delle analisi che dimostrino l'aumento dei costi dovuto alle nuove componenti e proponi di tornare alla produzione originaria, più ottimizzante.</p>	<p>Riconosci la necessità di una gestione più efficiente dei processi produttivi. Decidi di non modificare i prodotti ma, allo stesso tempo, ti affidi ad una società che possa supportarvi nel ridefinire i processi.</p>	<p>Decidi di rivedere l'intero processo di produzione e, allo stesso tempo, proponi ulteriori modifiche alla linea dei prodotti in sostituzione delle ultime effettuate.</p>
5	<p>Sei il Responsabile Vendite di un'azienda che opera nel settore dell'automazione industriale. Da diverso tempo stai avendo difficoltà di gestione dei tuoi clienti che frequentemente lamentano disservizi nel post vendita. Le tempistiche di intervento sono troppo lunghe e spesso non risolutive: a volte mancano le scorte dei pezzi in magazzino, a volte i tecnici che si recano in loco sembra non abbiano idea sul da farsi.</p> <p>Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:</p>	<p>Chiedi al Responsabile dell'Assistenza Tecnica di velocizzare il più possibile la gestione delle richieste di intervento dei clienti e di segnalarti se ci sono lamentele da parte dei clienti.</p>	<p>Fissi un meeting con i responsabili di tutti i reparti coinvolti per capire di che cosa hanno bisogno per lavorare in modo puntuale e offrire un servizio tempestivo. Ti aspetti che di conseguenza i tuoi colleghi ti diano supporto, considerando che devi rispondere tu direttamente ai clienti.</p>	<p>Coinvolgi in un meeting i responsabili degli altri reparti ed esponi loro la tua aspettativa di voler agire sui processi interni. Attivi, pertanto, un tavolo di confronto per ridefinire i diversi passaggi tra i vostri team.</p>

PROVA ESTRATTA

6

Sei uno dei Responsabili Regionali dell'Assistenza Post Vendita di un'azienda che produce e commercializza carrelli elevatori. Il collega di una regione vicina ha chiesto il tuo aiuto in quanto il suo team è attualmente in grande arretrato sulle manutenzioni ordinarie e pertanto ti ha chiesto se 3 addetti del tuo staff possano essere "prestati" alla loro regione, per un periodo di un mese. In base alle pianificazioni, l'eventuale assenza di 3 risorse nel tuo staff non dovrebbe incidere sulla performance della tua regione. Tuttavia, hai chiesto al tuo collega un supporto simile in passato e lui si era rifiutato, anche se ritieni che avesse risorse sufficienti per aiutarti.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

Ti scusi con il tuo collega e lo informi che purtroppo non sei in grado di aiutarlo con la sua richiesta, poiché hai bisogno di tutto il tuo staff nel caso in cui il carico di lavoro del tuo team sia superiore al previsto il mese prossimo.

Accetti la richiesta del tuo collega ma gli fai presente che lui in passato non lo ha fatto e lo inviti ad essere più collaborativo in futuro.

Accetti la richiesta del tuo collega e proponi dei confronti periodici con tutti i Responsabili e il vostro Capo per verificare le esigenze dei vari team.



7

Sei stato nominato, da poco, Direttore di un Hotel di lusso che fa parte di una catena alberghiera internazionale. Il vostro hotel sta per ospitare un evento prestigioso e dalla grande risonanza mediatica. Tuttavia, stai avendo alcuni problemi con il cliente, un'agenzia di eventi molto attiva sul territorio, poiché 2 giorni fa ti ha chiesto un ulteriore sconto sulla fattura, nonostante tu gli abbia già applicato un trattamento di favore.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

Incontri il cliente per discutere la situazione, avendo prima coinvolto la Sede Centrale per capire come sia meglio procedere.

Incontri il cliente per discutere la situazione e capire quali margini di manovra hai. Se ti accorgi che il cliente rimane fermo sulle sue posizioni coinvolgi la Sede Centrale per farti approvare lo sconto.

Incontri il cliente per comprendere i motivi di tale richiesta. Se ti accorgi che il cliente rimane fermo sulle sue posizioni, concedi lo sconto a fronte di un impegno su eventi futuri.

8

Sei il Responsabile IT di una società di Servizi e con il tuo team sei impegnato da circa 6 mesi nello sviluppo di una nuova piattaforma. Questa commessa, da una parte finora vi ha dato una certa visibilità e ritorno economico, dall'altra vi sta causando notevoli frustrazioni poiché i parametri di progettazione sono stati modificati più volte. Alla fine, quando finalmente sono stati compiuti progressi importanti, il vostro Committente vi comunica la necessità di apportare nuovi cambiamenti sostanziali.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

Incontri il Committente per comprendere meglio le nuove esigenze e organizzi un incontro con il tuo team per valutare insieme il modo migliore per realizzare le ultime modifiche richieste.

Incontri il Committente per informarlo che la piattaforma è ora a buon punto e che intendete proseguire in linea con i parametri precedentemente concordati.

Incontri il Committente per comprendere la portata delle nuove richieste e ridefinire, di conseguenza, gli accordi.

9

Sei il Responsabile di Zona per una società di Real Estate. Durante i primi anni in cui ricoprivi questo ruolo gestivi un'area piuttosto contenuta, mentre da circa tre anni ti è stata affidata un'area più grande. Il team in questione ha sempre performato molto bene, per questo motivo hai accettato di buon grado la nuova sfida. Negli ultimi mesi i risultati sono, però, peggiorati. I collaboratori non si mostrano particolarmente motivati e devi continuamente tenerli sotto pressione.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

Ricordi al team i bonus legati al raggiungimento dei target al fine di incrementare il loro livello di motivazione e lasci che il team riveda in autonomia la propria organizzazione del lavoro. Si tratta solo di qualche mese di performance non del tutto soddisfacente e non hai motivo di dubitare delle loro capacità.

Coinvolgi il team in un meeting e chiedi a loro suggerimenti per migliorare la situazione e li coinvolgi nella ridefinizione del piano commerciale.

Chiami a colloquio individuale tutti i membri del team e gli fornisci un feedback sui comportamenti non efficaci che hai osservato. Ridefinisci compiti e responsabilità, controllandone attentamente l'operatività.

10

Sei un Operations Manager di un'azienda Retail. A causa di un anno difficile dal punto di vista finanziario, quest'anno non ci sarà alcun bonus discrezionale per i dipendenti. E' stato annunciato questa mattina in un'e-mail istituzionale. Il tuo team ha lavorato molto duramente nell'ultimo anno e alcuni di loro hanno già espresso la loro insoddisfazione per la situazione. Il bonus annuale è stato corrisposto a tutti i dipendenti negli ultimi 5 anni.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

Entri in empatia con la tua squadra e gli fai sapere che li sostieni, dicendo loro che anche tu sei scontento della decisione, ma che non c'è nulla che si possa fare.

Organizzi una riunione di squadra per ricordare che il bonus è discrezionale e che se anche non riceveranno un bonus, l'azienda apprezza molto il loro lavoro.

Organizzi una riunione di squadra per spiegare che la mancanza di bonus è dovuta ad un momento difficile dell'organizzazione e li incoraggi a pensare a come ognuno possa aiutare nel proprio ruolo.

11

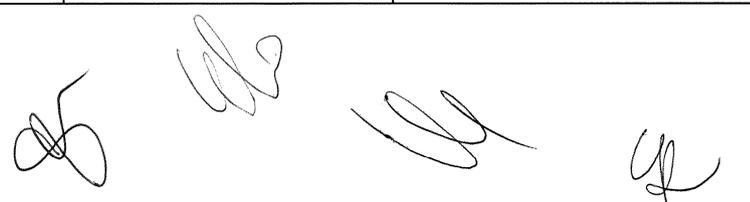
Sei uno dei manager che lavora nel dipartimento Marketing & Vendite di una società che opera nel settore della assistenza specialistica alle imprese. Da qualche tempo stai riscontrando delle difficoltà tra il tuo team e quello di un tuo collega. In particolare uno dei suoi collaboratori senior, nascondendosi dietro alle nuove procedure, si sta mostrando poco collaborativo e più volte ha screditato il lavoro del tuo team agli occhi della Dirigenza.

Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:

Incontri il collaboratore Senior del tuo collega per affrontare apertamente la questione e per chiarire che ti aspetti maggiore collaborazione tra le persone del team.

Chiedi un incontro al tuo collega per discutere della situazione e ti assicuri che parli con il suo collaboratore per orientarlo ad una maggior collaborazione e rispetto tra i dipartimenti.

Raccogli le diverse problematiche che stanno riscontrando le persone del tuo team. In seguito, incontri il tuo collega per riportargli quanto emerso e chiedergli di supportarti nel trovare una soluzione.



<p>Sei il Responsabile ufficio Organizzazione e stai lavorando alla revisione di alcuni processi produttivi poco efficienti. Per terminare le tue analisi hai la necessità di coinvolgere nuovamente il responsabile di uno degli stabilimenti, uomo di lunga esperienza, molto pragmatico, fino a diventare talvolta sbrigativo con i suoi interlocutori. Già la prima volta hai faticato per farti dedicare del tempo.</p> <p>Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:</p>	<p>Richiedi un incontro attraverso una mail formale con in copia il Responsabile di Produzione per dare importanza alla richiesta e sottolineare che è un'esigenza aziendale.</p>	<p>Richiedi un incontro al Responsabile dello stabilimento, anticipando i motivi della richiesta e mettendo in copia il suo assistente affinché possa supportarlo nella ricerca delle informazioni e possa occuparsi delle questioni più operative.</p>	<p>Mandi una mail al Responsabile dello stabilimento per anticipargli che riceverà una tua breve telefonata durante la quale gli spieghi la richiesta e i tempi necessari, lasciando a lui la scelta di come darti supporto.</p>
<p>Lavori nel dipartimento Comunicazione e Marketing di un'azienda che opera nel settore Croceristico. Tu e il tuo collega siete stati coinvolti dal vostro Responsabile in un progetto che consiste nella realizzazione di un campagna di marketing in vista della stagione estiva. Avete carta bianca: la richiesta è che si utilizzi una buona dose di inventiva e una puntuale analisi del ritorno economico. Tu e il collega cominciate a lavorarci, ma sin da subito emergono diversità di opinioni che spesso vi portano a discussioni poco produttive.</p> <p>Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:</p>	<p>Esponi al collega tutti i particolari della soluzione che hai pensato focalizzando l'attenzione sugli elementi più innovativi che vuoi proporre e sottolineando i dati del business plan a testimonianza del lavoro di approfondimento che hai già svolto.</p>	<p>Esponi al collega tutti i particolari della soluzione che hai pensato focalizzando l'attenzione sugli elementi più innovativi che vuoi proporre e i vantaggi che ti aspetti in termini economici, preparando argomentazioni alternative per anticipare eventuali obiezioni.</p>	<p>Esponi al collega tutti i particolari della soluzione che vuoi proporre adattando le tue argomentazioni sulla base delle opinioni/punti di vista del collega e delle critiche emerse durante la vostra riunione.</p>
<p>Lavori in un'azienda che si occupa di marketing e comunicazione digitale. Devi presentare la vostra offerta al DG di un grande Gruppo di Concessionarie Auto. Conosci poco il settore automotive ma sai che sono in corso grandi cambiamenti che rappresentano per voi delle reali opportunità di business.</p> <p>Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:</p>	<p>Racconti al cliente tutti i dettagli dei vostri servizi, condividendo termini tecnici in quanto ciò ti accredita come interlocutore competente e affidabile.</p>	<p>Racconti al cliente tutti i dettagli dei vostri servizi e ti prepari in anticipo le argomentazioni, appartenenti al mondo automotive, per anticipare eventuali aspetti critici.</p>	<p>Racconti al cliente tutti i dettagli dei vostri servizi e scegli le argomentazioni sulla base delle necessità raccolte dal cliente e delle obiezioni emerse durante la vostra riunione.</p>
<p>Sei il Responsabile di un team di vendita di 10 persone. I risultati nel primo trimestre dell'anno sono stati inferiori al previsto. Per garantire gli obiettivi di vendita semestrali, dovrete incrementare di un 10% le vendite effettive rispetto al trend. Tuttavia, ritieni che il team abbia lavorato molto duramente nell'ultimo trimestre e non sei in grado di ottenere personale extra per aiutarvi.</p> <p>Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:</p>	<p>Rendi il team consapevole della necessità di aumentare le vendite ma non intraprendi ulteriori azioni, per ora, poiché hanno lavorato duramente e sei certo che questo ripagherà nel prossimo trimestre.</p>	<p>Fai una riunione di team per sottolineare la necessità di aumentare le vendite nel prossimo trimestre e li sproni a confrontarsi su delle soluzioni per raggiungere i target.</p>	<p>Parli con ogni membro del team individualmente e fissi con ciascuno degli obiettivi specifici per il prossimo trimestre e discuti su come raggiungerli.</p>
<p>Sei il Responsabile del Personale di una multinazionale nel settore energetico. Il tuo Direttore Centrale ha individuato una serie di nuove iniziative strategiche per il prossimo anno che avranno importanti ricadute sulla Direzione del Personale. Tuttavia, è attualmente un periodo molto impegnativo per il tuo team, con diversi progetti importanti in corso. Ciò significa che tu e il tuo team avete poco tempo libero a disposizione per implementare queste nuove iniziative strategiche. Il tuo Direttore vuole un aggiornamento tra un mese e ha chiarito che si aspetta che tu abbia fatto progressi significativi per allora.</p> <p>Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:</p>	<p>Ti concentri sulla realizzazione dei progetti in corso, cercando di anticiparne la chiusura, per poi spostare il team sulle iniziative strategiche.</p>	<p>Rivedi il carico di lavoro del team, in modo da accogliere le nuove iniziative strategiche, anche se ciò significa saltare alcune delle scadenze concordate per i progetti originari.</p>	<p>Rivedi le priorità dei progetti originari alla luce delle nuove richieste e assegni i carichi di lavoro in modo da chiudere i più urgenti e iniziare a lavorare sulle iniziative strategiche.</p>
<p>Sei il Responsabile Vendite dell'area Nord di un'azienda che commercializza sistemi audio e televisori. Hai potuto notare che negli ultimi 3 anni il trend degli utili di una delle tue filiali è in costante diminuzione, rispetto alle opportunità di mercato e per questo anno si attende un ulteriore calo del 4%.</p> <p>Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:</p>	<p>Chiudi la filiale non performante e reinvesti i soldi risparmiati in quelle che hanno dato maggiori risultati, ricollocandovi anche le risorse in esubero.</p>	<p>Valuti in dettaglio i dati di fatturato, costi e utili della filiale con il suo Direttore per valutare se ci sono linee di prodotto da cancellare e personale da ricollocare.</p>	<p>Chiedi alla sede un'analisi di mercato del territorio attraverso l'Analisi Swot e rivedi con il Direttore i processi interni della filiale, definendo un piano di rilancio che coinvolga anche il reparto Marketing.</p>

18

<p>Sei il Responsabile Digital Marketing di una società di Comunicazione e PR. State lavorando al lancio di un nuovo prodotto per un vostro importante cliente che seguite da tempo. Tra le diverse attività già concordate, è prevista una campagna di comunicazione social. Dal momento che avevi già ricevuto l'approvazione, hai preparato tutti i post sponsorizzati. Il cliente ora ti chiede di non sponsorizzare più i post e di rivedere il piano di comunicazione.</p> <p>Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:</p>	<p>Provi immediatamente a proporre altre tipologie di post al tuo cliente, inviandogli già alcune bozze di testi per fargli cambiare idea. Decidi di provare questa soluzione e di vedere che feedback ti fornisce il cliente.</p>	<p>Parli con il cliente e cerchi di capire i motivi di questa richiesta dal momento che ti sembra insolita e poco efficace per le finalità della campagna di comunicazione. Fornisci alcune alternative di post e ridefinisci con lui parte del piano di comunicazione.</p>	<p>Cogli l'opportunità per analizzare i dati delle attività di comunicazione finora svolte sui tuoi clienti. Condividi con il cliente le alternative analizzate e costruisci una soluzione ad hoc per lui.</p>
<p>In azienda state vivendo un momento di particolare fermento: molti sono i progetti che stai personalmente seguendo, alcuni di questi devono essere chiusi nel più breve tempo possibile. Hai la necessità di coinvolgere maggiormente i tuoi collaboratori su alcuni dettagli operativi. Tuttavia, sei consapevole che anche loro hanno molte scadenze e attività da seguire. Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:</p>	<p>I tuoi collaboratori sono troppo impegnati: ti concentri su ciò che puoi fare in autonomia e ti fai approvare la richiesta di supporto da parte di consulenti esterni.</p>	<p>Organizzi le scadenze dalle più urgenti alle meno urgenti e costruisci un piano di azione che ti consenta di essere il più veloce possibile. Coinvolgi di volta in volta i tuoi collaboratori sugli aspetti di relativa competenza.</p>	<p>Fai un'analisi di scadenze, strategie e urgenze e costruisci un piano d'azione coerente che includa, a monte, le eventuali risorse da coinvolgere.</p>
<p>Sei l'area Manager di un'azienda che opera nel settore dell'abbigliamento e gestisci diversi store, collocati sia in centri commerciali che in aree urbane. Sono le 8.30 di mattina e come di consueto apri la tua casella di posta elettronica. Hai ricevuto diverse email, tra le quali, 3 risultano essere piuttosto urgenti. In particolare, il mittente di una email è il Responsabile di uno dei più grandi store di tua competenza che lamenta dei forti ritardi nella consegna degli ultimi ordini. Un'altra email arriva dal Direttore Commerciale, il tuo capo, che ti chiede di redigere un piano strategico per l'apertura imminente di un nuovo store e di discuterne assieme in una call nel pomeriggio. Infine, in un'altra email, il Direttore Risorse Umane ti chiede di chiudere urgentemente la valutazione della performance di alcuni tuoi Collaboratori. Scegli di seguito l'opzione che maggiormente si avvicina al tuo modo di agire:</p>	<p>Cominci ad occuparti della problematica dello store, verificando cosa è accaduto. Nel frattempo, mentre attendi risposte, cominci ad occuparti del piano strategico e fissi la riunione con il Direttore Commerciale nel tardo pomeriggio. Gestirai la richiesta del Direttore Risorse Umane stasera, oltre il tuo normale orario lavorativo.</p>	<p>Deleghi ad un tuo collaboratore la risoluzione della problematica che riguardano lo store. Contatti sia il Direttore Commerciale, sia il Direttore Risorse umane per comprendere l'effettivo livello di priorità delle attività e ti organizzi di conseguenza.</p>	<p>Deleghi ai tuoi collaboratori la risoluzione della problematica dello store e la definizione di una bozza del piano strategico. Intanto, chiudi le valutazioni della performance, ti preoccupi di controllare lo stato di avanzamento delle attività che hai delegato e completi il piano strategico.</p>

19

20

Handwritten signatures and initials at the bottom right of the page, including a large signature and several smaller initials.